Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

SER DIRECTIVO HOY: ¿UN DESAFÍO CONSTANTE?

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige y conduce …

- Dirige y conduce: a veces debe estar delante traccionando del equipo y a veces debe estar atrás apoyando y empujando al equipo.
- Dirige y conduce el conjunto de procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es responsable. No a las personas sino las actividades que las personas realizan.

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO??

Coordina, gestiona y gobierna …

- Coordina: orden armónico entre diversos aspectos: espacios, tiempos, tareas, intereses distintos, etc. para alcanzar metas.
- Gestiona: que las cosas no queden solo en intenciones. Se evalúa una gestión por los resultados alcanzados.
- Gobierna: procura democratización y mayor participación de todos los actores de la escena educativa

CAMPOS DE COMPROMISO

- Tender a alcanzar metas comunes. Apropiación -"hacer mía"-.
- “Soledad del rol” o generación de redes de apoyo
- Llevar a cabo prácticas de anticipación.
- Ser crítico con las posturas ideológicas institucionales
- Propiciar conformación de redes de gente comprometidos con ideas y acciones
- No perder de vista el futuro de la institución.

CAMPOS DE COMPROMISO

- Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
- Saber que dirigir es pensar con otros.
- Generar condiciones para que los proyectos se materialicen
- Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.
- Trabajar desde la “escuela situada”

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineadas: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y contexto institucional

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- Gestión situacional: No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Construcción de identidad y cultura institucional, mediante pertenencia y compromiso.
- Trabajo colectivo: potencia aportes individuales.
- “Actitud predispuesta al cambio”, “mentalidad positiva”.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Identificar problemas y posibles causas de conflictos institucionales.
- Atender a la diversidad y heterogeneidad de todos
- Considerar recursos materiales, condiciones laborales, lineamientos curriculares pertinentes, desarrollo profesional, normativas claras y flexibles, etc.

¿DIRECTIVOS EN CAOS?

Necesitan tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

DIRECTIVOS ANTE LA INCERTIDUMBRE

- Una única respuesta lleva a una única decisión posible y a una única acción a realizar.
- Incertidumbre: ¿lo que está sucediendo ahora podrá ser oportunidad para construir futuro?

¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS?

LOS DIRECTIVOS GESTIONAN

- Están convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.
- Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.
- Tratan a los maestros como profesionales
- Son asesores pedagógicos de sus maestros.

LOS DIRECTIVOS Y LOS CONFLICTOS

- Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.
- Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.
- Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y respetan los horizontales

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.

Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y lo valoran.

Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza y respeto.

LOS DIRECTIVOS NO ESTÁN SOLOS

- Fomentan apertura hacia la comunidad.
- Comparten sus experiencias con otros colegas y escuchan las de ellos.
- Definen prioridades y saben delegar.
- Aceptan la incertidumbre como dato de la realidad.

LOS DIRECTIVOS Y LA ÉTICA

- Sostienen lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construyen metas consensuadas
- Comparten buenas prácticas
- Interactúan éticamente.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

LOS DIRECTIVOS Y LA INSTITUCIÓN

INSTITUCIÓN COMO SISTEMA

- Sistema integrado: conviven diferentes componentes interrelacionados
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona, no se reducen a lo inmediato, sino que inciden en el conjunto de la escuela y también en su entorno

SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
  - Distintos roles y necesidades (directivos, docentes, alumnos, padres).
  - Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales.
  - Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes.

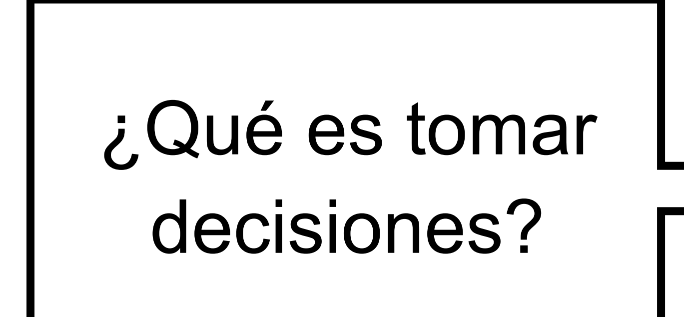
¿CUÁNDO HAY CONFLICTOS ENTRE ROLES?

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

EL DIRECTIVO Y LOS EDUCADORES

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

TOMAR DECISIONES PARA VER QUÉ DECISIÓN SE TOMA



- Elegir: cada acto voluntario es resultado de una elección
- Elegir: optar entre dos o más posibilidades
- Problemático: cuando las opciones tienen las mismas valencias.
- Proceso de toma de decisiones: buscar aspectos de la situación que rompan equilibrio de fuerzas, para facilitar elección

FACTORES QUE INTERVIENEN

- Posturas ideológicas.
- Cantidad y calidad de información.
- Consecuencias que se supone pueden producir las decisiones que se tomen.
- Razones que se esgrimen para justificar las decisiones que se toman

METAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- Racionalidad de las prácticas educativas.
- Justicia de finalidades y acciones.
- Mejora de las relaciones, basadas en el diálogo, la participación y el respeto mutuo.

MODOS DE CONCEBIR LA APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

Pensamiento lineal

1. Un problema existe
2. Existe una sola causa
3. Exige una única solución
4. La solución se evalúa según su impacto sobre el problema
5. Solución se caracteriza por ser fija e inmutable

Pensamiento sistémico

1. Un problema existe
2. Relacionado con una situación
3. Exige una solución
4. La solución tiene efectos más allá del impacto previsto, los que es necesario anticipar. Se puede evaluar la solución según el peso que tengan los efectos previstos y no previstos
5. La solución no tendrá nunca una forma definitiva o acabada

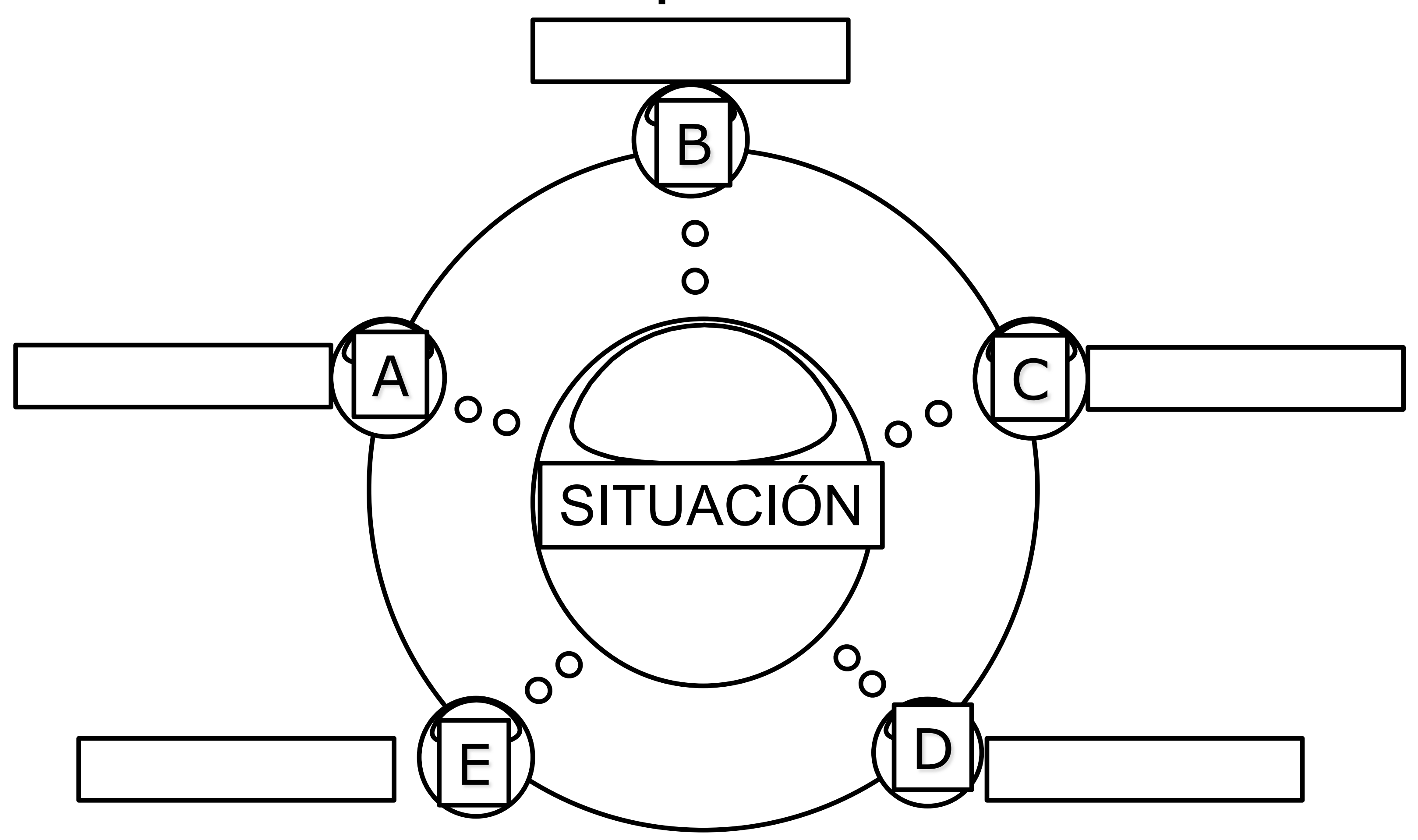
PROPUESTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE CONFLICTOS

- Reconocer conflictos más habituales en cada institución,
- Anticipar conflictos potenciales.
- Analizar retrospectivamente modos habituales de responder a conflictos.
- Anticipar y diseñar cursos de acción alternativos, que impliquen un mayor grado de flexibilidad y creatividad.

PROPUESTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE CONFLICTOS

- Todas las perspectivas son reales para sus protagonistas; desde el marco que constituye su realidad.
- Considerar, complementariamente, la perspectiva individual del conflicto y su perspectiva socio-institucional
(idea de micropolítica) .

Para ver mejor una situación es necesario confrontar distintos puntos de vista



CONFRONTAR PUNTOS DE VISTA: DIFICULTADES

- Juzgar las opiniones de los demás a partir de las propias : buscar lo que las afirma y confirma.
- No tratar de entender el punto de vista del otro
- Descentrarse, para enriquecer el propio punto de vista con partes de la realidad que no se consideraron.

CONFRONTAR PUNTOS DE VISTA: VENTAJAS

- Es más costoso en términos de tiempo, pero permite preparar mejor una decisión.
- Sabremos a quién satisface y a quién no satisface la solución que vamos a tomar.
- Nos pone en guardia y permite anticipar reacciones.

ASPECTOS A CONSIDERAR

- Considerar los intereses en juego
- Identificar a los actores implicados en la situación en la cual se encuentra involucrado el directivo.
- Imaginar lo que está en juego para los actores esenciales.
- Tomar conciencia de la propia subjetividad y de la visión parcial de las situaciones.
- Comunicar las decisiones adoptadas

LAS EXPERIENCIAS PREVIAS Y EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- La experiencia es la mejor amiga y la peor enemiga de quienes deben tomar decisiones.
- La experiencia permite sensibilizarse frente a las situaciones
- Pero, se hace camino al andar, (Machado).

LAS EXPERIENCIAS PREVIAS Y EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- Construimos el camino con supuestos, convicciones, certezas, hipótesis, postulados … y nuestra experiencia.
- Nuestra experiencia y la de los demás pueden ayudar pero también llevar a equivocarse de problema.
- Si equivocarse de solución es grave, equivocarse de problema es aún más grave.

¿DE QUÉ DISPONE UN DIRECTIVO PARA TOMAR DECISIONES?

- De su formación profesional
- De su experiencia
- De su intuición
- De informaciones que le llegan por vía formal o informal
- De su habilidad para tejer lazos entre elementos aparentemente no relacionados

¿DE QUÉ DISPONE UN DIRECTIVO PARA TOMAR DECISIONES?

- elementos aparentemente no relacionados
- … y de los puntos de vista de sus colaboradores
- Una decisión tomada después de haber escuchado al equipo directivo y docente es mucho más aceptada que una decisión tomada a partir de una pseudo participación.

¿Y SI NO TOMA DECISIONES?

- La parálisis de decisión no es la situación más habitual.
- Es cuando se buscan todos los pretextos para no tomar una decisión (requieren más información, más tiempo …).
- Un equipo necesita delegación pero también dirección.

CUANDO LOS DIRECTIVOS TOMAN DECISIONES

- Ponen en juego concepción de hombre, sociedad, educación, enseñanza, aprendizaje, etc.
- Elección: nunca es "neutra", ni tecnicista.
- Peligro: no diferenciar entre "enseñanza con éxito" y "buena enseñanza"; entre "conducción con éxito" y "buena conducción

A orillas de otro mar, otro alfarero se retira en sus años tardíos.
Se le nublan los ojos, las manos le tiemblan,
ha llegado la hora del adiós.
Entonces ocurre la ceremonia de la iniciación:
el alfarero viejo ofrece al alfarero joven su pieza mejor.
Así manda la tradición, entre los indios del noroeste
de América: el artista que se va entrega
su obra maestra al artista que se inicia.
Y el alfarero joven no guarda esa vasija perfecta
para contemplarla y admirarla,
sino que la estrella contra el suelo, la rompe en mil pedacitos,
recoge los pedacitos y los incorpora a su arcilla.
Eduardo Galeano

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

